

## نقش واسطه ای حمایت سازمانی در رابطه با مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی در کارکنان آموزش پرورش ناحیه یک شیراز عباداله احمدی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۹/۲۵ صص ۲۹۶-۲۶۷ تاریخ پذیرش: ۹۸/۲/۳۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر نقش واسطه ای حمایت سازمانی در رابطه با مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی در کارکنان آموزش پرورش ناحیه یک شیراز بوده است. روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان آموزش و پرورش شهر شیراز که تعداد آنها برابر با ۱۵۰ نفر می باشد برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول morgan (۱۹۷۰) استفاده شده و از جامعه آماری مورد مطالعه به صورت نمونه گیری تصادفی طبقه ای ۱۰۸ نفر از کارکنان انتخاب شدند. ابزار سنجش در این پژوهش شامل سه پرسشنامه حمایت سازمانی azynerg (۱۹۸۶)، مسئولیت پذیری کالیفرنیا و پرسشنامه عملکرد شغلی توسط "ternik" (۱۳۷۴) بوده است که روایی و پایایی ابزار مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی صورت پذیرفت که در سطح آمار توصیفی؛ فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و در سطح آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چند گانه استفاده شده است. نتایج نشان دهنده آنست که: بین مسئولیت پذیری کارکنان با حمایت سازمانی آنها رابطه معنا دار دارند. بین مسئولیت پذیری کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارد. بین حمایت سازمانی کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارند. مسئولیت پذیری کارکنان به طور معناداری قادر به پیش بینی حمایت سازمانی می باشد حمایت سازمانی می تواند بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفا کند.

**کلید واژه ها :** حمایت سازمانی ، مسئولیت پذیری، عملکرد شغلی، کارکنان

## مقدمه

یکی از مهم ترین وسایل دستیابی به پیشرفت و ترقی، فعالیت سازمانهایی است که بتوانند با کارآمدی و اثربخشی از عهده وظایف خود بر آیند. توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی بستگی دارد. بنابراین از موضوعات مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی در سازمان، تأمین نیروها و ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کار آنان است. شغل هر فرد باید تأمین کننده قسمتی از نیازهای مادی، روانی و اجتماعی او باشد. از آنجا که تلاش هر سازمان به حداکثر رساندن تولید و بالا بردن کیفیت تولیدات است، بنابراین باید این هدف با جدیت تمام دنبال شود. تولیدات هر سازمان منوط به آموزش نیروی ماهر و متخصص در زمینه‌های گوناگون می‌باشد و بالا بردن کیفیت مهارت‌های این نیروها نیز از اهداف هر سازمان می‌باشد و نیز برای رسیدن به چنین هدفی داشتن نیروی ماهر و با انگیزه سرشار از انرژی، لازم و حتمی می‌باشد (Pash، 2005). سازمان‌ها برای حفظ بقا و پیشرفت به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشا هر گونه تحول و نوع آوری در آن‌ها تلقی می‌شوند. در این رابطه، نظام آموزشی هر کشوری از نظر نیروی انسانی و مشاغل ایجاد شده در آن، بالاترین نسبت را در میان سازمان‌ها و دستگاه‌های دولتی دارا می‌باشد عملکرد شغلی<sup>۱</sup> به عنوان یکی از نگرشهای مهمی است که در مطالعات رفتار سازمانی از جایگاه بسیار بالایی برخوردار بوده است. مقصود از عملکرد شغلی عبارت است از کارایی و اثربخشی در وظایف محوله به علاوه بعضی از داده‌های شخصی نظیر حادثه آفرینی، تغییر و کندی در کار. (Rabenz، ۱۹۸۸). هر سازمانی برای رسیدن به عملکرد شغلی مطلوب و کارایی و بهره‌وری موثر، در جستجوی راه‌هایی است تا محیط را برای کارکنان مساعد سازد تا به درجه‌ای از توانایی برسند که تاثیر گذاری بیشتری بر روی کارشان داشته باشند. در واقع عملکرد شغلی عنوان ارزش‌های کلی مورد انتظار سازمان از تکه‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره مشخص از زمان انجام می‌شود. یکی از عوامل و متغیرهایی که در عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش نقش بسزایی دارد، مسئولیت پذیری<sup>۲</sup> می‌باشد. با پیشرفت صنعت و تکنولوژی و به طبع آن تغییرات محیط و اجتماع، تاثیرات سازمانها بر جامعه بیشتر از پیش مورد توجه قرار گرفته است. به خصوص اینکه سازمانها به عنوان لایه‌های میانی و حلقه‌های ارتباطی میان افراد و جامعه تلقی میشوند. سازمانها ضمن آنکه به حفظ و بقای خود می‌اندیشند، باید گامی فراتر از این نگاه برداشته و به پیامدها و آثار خود بر جامعه نیز توجه داشته باشند. مسئولیت

<sup>۱</sup> Job performance

<sup>۲</sup>Accountability

پذیری به عنوان موضوعی مهم برای هرسازمان عامل بقا یا انحطاط آن بشمار می‌رود تربیت افراد مسئول و متعهد یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین هدف هر نظام تربیتی است. زیرا تربیت نیروهای مسئولیت‌پذیر و مقید به ارزش‌های درونی شده و با وجدان یکی از عوامل مهم توسعه و پیشرفت هر کشور است و تربیت شخصیت‌های باثباتی که کمتر تحت تأثیر موقعیت‌ها و شرایط قرار می‌گیرند و با توجه به ارزش‌ها و معیارهای خود عمل کنند از اولویت‌های هر نظام آموزشی است (byaban gard2005). با پذیرش مسئولیت و مبارزه با مشکلات و درگیر شدن با مسائل است که انسان رشد می‌کند و استعدادهای نهفته‌اش شکوفا می‌شود و از این طریق است که احساس اعتماد به نفس در انسان متجلی می‌شود نه با کناره‌گیری و فرار از مسئولیت (tanha2006). مسئولیت‌پذیری به عنوان امری اکتسابی جزء جدایی‌ناپذیر جامعه مدنی است. فردی که از احساس مسئولیت‌پذیری برخوردار است به موفقیت‌های روزافزون و پاداش‌های ناشی از آن دست خواهد یافت. در عوض فردی که غیرمسئولانه عمل می‌کند با تنبیه و انتقاد مواجه می‌شود و در نتیجه عزت نفس او کاهش می‌یابد. چنین فردی نه تنها نسبت به واکنش خویش و نحوه واکنش دیگران نامطمئن می‌شود بلکه نسبت به زندگی نیز نگرش منفی پیدا می‌کند (افراد مسئولیت‌پذیر افرادی با وجدان اخلاقی می‌باشند که به طور خودجوش خودانگیخته و خودکنترل تمام تلاش خود را به عمل می‌آورند تا از حداکثر توانایی خود برای انجام مطلوب کارها و وظایف محوله استفاده نمایند. در فرهنگ جامعه‌ی ما به مسئولیت و پذیرش آن در سرنوشت خود و دیگران بسیار تأکید شده است و در مقابل گریز از ایفای مسئولیت و در خود فرو رفتن و تنهایی و تنفر و فرار از اجتماع منع شده است (tanha2006)

مسئولیت‌پذیری در نوجوانان موجب شناخت فرد از توانمندی‌های خود، حیطه وظایف مربوطه می‌شود. افراد مسئول در کارهای خویش دچار سر درگمی نمی‌شود و به راحتی می‌تواند مشکلات خود را حل کند و برای پیشرفت و کسب موفقیت تلاش کند، بنابراین لازم است تا باروش‌های مناسب مسئولیت‌پذیری را در نوجوانان بهبود بخشید (ahmadi 2007). یکی از موانع مسئولیت‌پذیری در نوجوانان نبود آموزش‌های قواعد اخلاقی و اجتماعی جامعه‌ی که در آن زندگی می‌کند که باعث می‌شود نقش خود را نشناخته و دچار سر درگمی، بی‌تفاوتی و طفره رفتن نسبت به مسئولیت‌های فردی و اجتماعی شود. جامعه‌ی نیازمند انسان‌های مسئول و وظیفه‌شناس است پیامدهای رفتار غیرمسئولانه هم متوجه فرد و هم متوجه جامعه است. رشد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری به عنوان یکی از اهداف تعلیم و تربیت از دیرباز مورد توجه برنامه‌ریزان، معلمان، مربیان، والدین و حتی خود نوجوانان بوده است. برخورداری از حس مسئولیت‌پذیری به مثابه یک سرمایه ارزشمند حیاتی، در همدلی انسان‌ها به ویژه افرادی که از مهارت

های اجتماعی کمتری برخوردارند و از مهمترین عوامل پیشرفت و شکوفایی استعدادها، توانایی ها و خلاقیت ها به شمار می آید و عاملی مهم در پیشرفت تحصیلی، جامعه پذیری، سازگاری اجتماعی با گروه همسالان و .... محسوب می گردد. عکس این قضیه نیز صادق است؛ یعنی رفتار غیر مسئولانه، خودسرانه و عدم شناخت واقعی فرد از خود و عدم اعتماد به نفس در نوجوانان، باعث شکست تحصیلی، ایجاد عقده حقارت، خود کم بینی، بحران هویت و عدم احساس مسئولیت در انجام کارها و ایجاد افکار و توقعات منفی و ..... می گردد و عاملی موثر در گسترش مفاسد اجتماعی و بزهکاری نوجوانان محسوب میشود اهمیت مسئولیت پذیری نیز کاملاً روشن است زیرا مسئولیت پذیری از مهمترین جنبه های رشد نوجوانان و جوانان است و آنها در سایه پذیرش مسئولیت پذیری و سایر مهارتهای اجتماعی قادر به ارتباط با دیگران و سازگاری با اطرافیان و اجتماع خود می شوند. هم چنین یکی از ویژگی های بارز نوجوان رشد یافته استقلال، مسئولیت پذیری و پختگی اجتماعی می باشد، دادن مسئولیت به فرزندان از کودکی متناسب با سن آنها باعث پرورش توانایی ها و اتکا به خود در نوجوانی می شود، رشد اراده و مسئولیت پذیری نوجوان بهترین سرمایه زندگی است. در پرتو این مسئولیت پذیری کودک با نگرشی صحیح نسبت به کار و قواعد و ارتباطهای انسانی برای مدرسه آماده می شود با انواع تقویت ها مواجه می شود و در نتیجه الگوی رفتار مناسبی را اختیار می کند. به اعتقاد سیتز (birshak 2003) آینده نیازمند انسانی با مسئولیت بیشتر است که توانایی انتخاب داشته باشد. کسی که بتواند بر اساس احتیاج خود نه بر اساس طرح ریزی که شخص دیگر برای او کرده است، برنامه ریزی کند.

با توجه به این نکته که مسئولیت پذیری ممکن است به عنوان یک عامل مرتبط با عملکرد شغلی می باشد، حمایت سازمانی<sup>۱</sup> هم به عنوان یک عامل موثر، می تواند به اهمیت نقش تلفیقی هر دو متغیر بر عملکرد شغلی باشد. هرچه کارکنان ادراک حمایت سازمانی بیشتر داشته باشند بر عملکرد شان تاثیر می گذارد و موجب افزایش کارایی آنها می شود علاوه بر آن تمایل به ماندن آنها افزوده می شود. احساس حمایت سازمانی موجب کاهش فشارهای شغلی شده و تمایل به ترک خدمت کاسته می گردد (zaki 2006)

حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضای خود ارزش قایل است و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آن ها است. این مفهوم را نخستین بار آیزنبرگ همکاران و (۱۹۸۶) مطرح کردند و به دنبال آن پژوهشگران در خصوص ابعاد مختلف آن و همچنین رابطه آن با متغیرهای دیگر،

<sup>1</sup>Organizational support

تحقیقات گسترده ای انجام دادند. حمایت سازمانی ادراک شده سازه ای از تبادل اجتماعی است. بنا بر این تئوری حمایت سازمانی بیان می کند که کارکنان عقاید کلی پیرامون درجه ای که سازمان از نیازها و ارزش های آنها حمایت می کند، ایجاد می کنند که بر اساس تعامل مدیران با نمایندگان سازمانی، صورت پذیرد (ayzberg, ۲۰۰۲). ادراک از حمایت مدیریت، امکان دارد از طریق تأمین نیازهای عاطفی اجتماعی، مانند تعلق و حمایت عاطفی، کمک به بالا بردن وفاداری عاطفی کند (فوو و همکاران، ۲۰۰۹) اقدامات هدفمند در بهبود ادراک از حمایت سازمانی ادراک شده نه تنها منجر به بهبود ارتباطات با حفظ امنیت می شود بلکه پیشنهاد ارزیابی عقلایی از علل حوادث می کند (hafman, ۱۹۹۹).

وقتی کارکنان احساس کنند که بر شرایط کار و شغل خود، کنترل لازم و کافی رادارند یعنی وقتی کارکنان اختیار و آزادی این امر را دارند که برای کارها و امور شغلی خود برنامه ریزی کنند رویه های انجام کارها و امور شغلی شان را خودشان انتخاب کنند و در صورت لزوم تنوع در امور و کارها رابه وجود آورند؛ سطح اعتماد سازمان به کارکنان در آنها بالاتر می رود. این اعتماد فزاینده سازمان به کارکنان در یک فرایند زنجیره ای روبه جلو باعث تقویت حمایت سازمانی نزد کارکنان می شود. پژوهش های زیادی نشان داده است کارکنانی که براین باورند که سازمان به آنها ارج می نهند و به سلامتی و بهزیستی روانی آنها توجه دارد، سطح عملکرد مطلوبتر و انضباط بیشتری در کارها دارند. این کارکنان به نوبه خود در نیل به اهداف سازمان کوشا بوده و تلاش بیشتری انجام می دهند. (arizii2010) با توجه با توجه به مستندات فوق محقق به دنبال آن بوده که آیا حمایت سازمانی در تبیین رابطه با مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک شهر شیزاز نقش واسطه ای معناداری ایفا خواهد کرد؟

## فرضیه های پژوهش

### فرضیه اصلی

حمایت سازمانی می تواند بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفا کند.

### فرضیه های فرعی

- مسئولیت پذیری کارکنان با حمایت سازمانی آنها رابطه معنا دار دارند.
- مسئولیت پذیری کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارد
- حمایت سازمانی کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارند.
- مسئولیت پذیری کارکنان به طور معناداری قادر به پیش بینی حمایت سازمانی آنها می باشد.

## پیشینه پژوهش

lee (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان ارتباط ادراک اجتماعی با مسئولیت پذیری، عزم و اراده درونی دانش آموزان دوره راهنمایی کشور کره انجام دادند. تعداد ۳۵۷ دانش آموز که ۱۶۰ نفر آنها پسر و ۱۹۷ نفر آنها دختر از مدرسه راهنمایی سئول بودند. نتایج پژوهش آن ها نشان داد که ارتباط معنا دار بین مسئولیت پذیری و عزم و اراده ی درونی آنها وجود نداشت.

Ravadz (۲۰۰۱) در تحقیقی تحت عنوان حمایت سازمانی نشان داده اند که حمایت سازمانی نقش مهمی در توجیه اینکه چگونه چنین تجربیات کاری می تواند بر تعهد، حفظ و نگهداری آنان تاثیر بگذارد، ایفا می کند. بر اساس نحوه رفتار سازمان با کارکنان آنها باید درمورد اینکه در ارتباط به سازمان متعهد باشند یا نه، تصمیم بگیرند و به دستیابی به اهداف سازمانی کمک نمایند. حمایت سازمانی میزان تعهدی که سازمان در قبال کارکنان دارد را در مقابل تعهدی که کارکنان نسبت به سازمانشان دارند

goldner (۱۹۶۰) در تحقیقی تحت عنوان حمایت سازمانی و ایجاد تعهد در کارکنان نشان داد حمایت سازمانی با ایجاد تعهد در کارکنان، در جهت توجه به رفاه سازمانی و کمک به سازمان برای رسیدن به اهدافش عمل می نماید. این تعهد عاطفی نسبت به سازمان از طریق افزایش اعتماد و اعتقاد به اتکاب سازمان در زمان نیاز شکل می گیرد. توجه تایید و احترام آمیخته در حمایت سازمانی نیازهای اجتماعی و عاطفی کارکنان را برآورده می سازد و در واقع منجر به آن می شود تا کارکنان این حمایت ها را در شکل گیری هویت اجتماعی شان سهیم بدانند. به علاوه حمایت سازمانی می تواند باورها و عقاید کارکنان را در زمینه پاداش و قدردانی سازمان از عملکرد مثبت تقویت نماید

levinsohn (۱۹۶۵) در تحقیقی تحت عنوان حمایت سازمانی و عملکرد سازمانی استدلال نموده که حمایت سازمانی برای کارکنان اساسا می تواند نقش بسیار موثری در عملکرد سازمانی ایجاد نماید و مطرح نموده که عوامل مساوات و عدالت حمایت از سوی نمایندگان سازمان و پاداش های سازمانی و زمینه های مطلوب شغلی، مهم ترین عوامل درک حمایت سازمانی می باشند. او در تئوری خود مطرح کرد که کارکنان نسبت به خصوصیات و شخصیت سازمان هایی که در آن استخدام می شوند، به دنبال حمایت های لازم عاطفی و مالی می باشند.

karavder (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی رابطه میان توانمندسازی روانشناختی، حمایت سازمانی ادراک شده، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی پرداخت. بر اساس نتایج این پژوهش، توانمندسازی روانشناختی و حمایت سازمانی ادراک شده از طریق اثرگذاری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، تأثیر معناداری بر عملکرد شغلی آنها دارد.

Chyang (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی کارکنان پرداختند. نتایج نشان داد که حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی به طور مستقیم و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. بر اساس نتایج این پژوهش، حمایت سازمانی ادراک شده مستقیماً بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیرگذار نیست، بلکه حمایت سازمانی ادراک شده از طریق تأثیر بر رفتار شهروندی سازمانی موجب افزایش عملکرد شغلی می شود. به بیان دیگر، رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر میانجی میان حمایت سازمانی ادراک شده و عملکرد شغلی عمل می کند.

askari (2014) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غربی ایران است به این نتایج دست یافتند که حمایت سازمانی ادراک شده با متغیر عملکرد شغلی ( $r=0/87$ ) و مولفه های عملکرد شغلی عمومی ( $r=0/67$ )، عملکرد شغلی فنی ( $r=0/85$ ) و عملکرد شغلی بین فردی ( $r=0/80$ ) در سطح معناداری  $P \leq 0/01$  رابطه مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر قوی، مثبت و معناداری بر عملکرد شغلی ( $r=0/857$ ) و مولفه های عملکرد شغلی عمومی ( $r=0/684$ )، عملکرد شغلی فنی ( $r=0/87$ ) و عملکرد شغلی بین فردی ( $r=0/817$ ) دارد. یافته های این مطالعه نشان می دهد که متغیر حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی و مولفه های آن رابطه مثبت و قوی دارد و حمایت سازمانی ادراک شده می تواند متغیر تأثیرگذاری بر عملکرد شغلی و مولفه های آن باشد.

Nasari (2014) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده با مسوولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل شهرداری استان همدان به این نتایج دست یافت که میزان حمایت سازمانی، مسوولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان، بالاتر از حد متوسط بود و بین میزان حمایت سازمانی و مسوولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی در اداره کل شهرداری همدان، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد، بر این اساس حمایت سازمانی، توان پیش بینی مسوولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی را دارا می باشد.

Shakeri (2009) در پژوهشی به بررسی رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی در کارکنان پلیس راه و پلیس راهور استان گیلان پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که بین حمایت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رضایت شغلی کارکنان، تعهد سازمانی آنان را پیش بینی می کند. بین کارکنان بومی و غیربومی به لحاظ حمایت و تعهد سازمانی و رضایت شغلی، تفاوت ها معنادار است. بدین صورت که کارکنان بومی از حمایت سازمانی بالاتری برخوردارند.

## روش پژوهش

روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی کارکنان آموزش و پرورش شهر شیراز که تعداد آنها برابر با ۱۵۰ نفر می باشد

## نمونه و روش نمونه‌گیری

برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول مورگان و کرجسی (۱۹۷۰) استفاده شده و از جامعه آماری مورد مطالعه به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۰۸ نفر از کارکنان انتخاب شدند.

## روش جمع‌آوری داده‌ها

مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این تحقیق بشرح زیر است:

## ابزار جمع‌آوری اطلاعات

### ۱) پرسشنامه حمایت سازمانی

پرسشنامه حمایت سازمانی آیزنبرگر و همکاران در سال ۱۹۸۶ ساخته شد. این پرسشنامه بدون مولفه بوده دارای دو فرم بلند و کوتاه، به ترتیب شامل ۳۶ و ۱۶ گویه می‌باشد. و مجدداً از داخل همان پرسشنامه ۳۶ سوالی یک پرسشنامه ۸ آیتمی نیز برای سنجش این متغیر معرفی کرده است.

### روایی و پایایی:

این ابزار در بیش از ۷۳ تحقیق علمی به صورتهای مختلف، فرمهای کوتاه آن مورد استفاده قرار گرفته و از میزان پایایی بسیار مطلوب و معتبری برخوردار بوده است. در تحقیق حاضر از فرم ۳۰ گویه‌ای ابزار فوق‌کمک گرفته شده که گویه‌های مورد نظر دارای بیشترین مقدار بار عاملی پرسشنامه فرم ۳۶ ماده‌ای آیزنبرگر و همکاران (۱۹۸۶) است. شاخص آماره آلفای کرونباخ برای بررسی میزان پایایی پرسشنامه بررسی حمایت سازمانی ادراک شده با ۱۰۰ آزمودنی، ۰/۸۹ بدست آمده است. میزان پایایی ابزار تحقیق میان مدیران و معلمان به ترتیب ۰/۸۷۵ و ۰/۸۶۷ محاسبه شده و این میزان در بین آزمودنی‌های مرد و زن به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۷۸ گزارش شده است (زکی، ۱۳۸۵).

### روش نمره‌گذاری سوالات پرسشنامه:

در سوالاتی که جلوی آنها در داخل پرانتز (R) معرفی شده است آن سوالات نمره‌گذاری معکوس دارند. با این حساب در نسخه ۱۶ آیتمی سوالات ۲-۳-۵-۶-۹-۱۲-۱۳ معکوس نمره‌گذاری



می شوند. و در نسخه ۸ آیتمی سوالات ۲-۳-۵-۷ معکوس نمره گذاری می شوند. و بقیه سوالات در هر دو نسخه بصورت مسقیم یا به شکل جدول زیر خواهد بود.

گزینه انتخابی	کاملا مخالفم	مخالفم	تا حدودی مخالفم	نه موافق و نه مخالف	تا حدودی موافقم	موافقم	کاملا موافقم
امتیاز	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶

## ۲) پرسشنامه مسئولیت پذیری کالیفرنیا

پرسشنامه مسئولیت پذیری اجتماعی کارکنان CSR بر اساس مدل کارول با هدف سنجش مسئولیت پذیری اجتماعی مدیران و کارکنان، توسط کارول (۱۹۹۱) ساخته است. این پرسشنامه تعداد ۲۵ مولفه و ۴ بعد اصلی به شرح زیر دارد: ۱- بعد قانونی، ۲- بعد اخلاقی، ۳- بعد بشردوستانه و ۴- بعد اقتصادی.

ابعاد	سوالات
بعد اقتصادی	۱-۶
بعد قانونی	۷-۱۳
بعد اخلاقی	۱۴-۲۱
بعد بشردوستانه	۲۲-۲۵

مقیاس نمره گذاری پرسشنامه مسئولیت اجتماعی کارول بر مبنای مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای به شرح زیر نمره گذاری می شود. خیلی کم = ۱، کم = ۲، تا حدودی = ۳، زیاد = ۴ و خیلی زیاد = ۵. دامنه نمرات این پرسشنامه بین ۲۵ تا ۱۲۵ می باشد که نمرات بالاتر نشاندهنده مسئولیت پذیری بالای مدیران و کارکنان سازمان می باشد.

## روایی و پایایی:

روایی این پرسشنامه طی پژوهش صمدی و همکاران (۱۳۹۲) با استفاده از روایی محتوایی توسط صاحب نظران تایید گردیده است و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰.۹۲. محاسبه و گزارش شده است که بسیار مطلوب می باشد.

### ۳) پرسش نامه عملکرد شغلی

پرسشنامه عملکرد شغلی توسط "ترنیک" (۱۳۷۴) طراحی شده است و توسط منصوری به راهنمایی دکتر عسکریان ترجمه و به اجرا در آمد است این پرسشنامه سه دارای سه بعد می باشد که عبارتند از

- ۱- برنامه ریزی: شامل گویه های ۲۵-۲۲-۱۹-۱۶-۱۳-۱۰-۷-۴-۱
- ۲- تصمیم گیری: شامل گویه های ۲۶-۲۳-۲۰-۱۷-۱۴-۱۱-۸-۵-۲
- ۳- روابط انسانی: شامل گویه های ۲۷-۲۴-۲۱-۱۸-۱۵-۱۲-۹-۶-۳

### روایی و پایایی پرسشنامه عملکرد شغلی

روایی صوری این پرسشنامه توسط اساتید راهنما و مشاور و برخی اساتید رشته مدیریت مورد بررسی و تایید قرار گرفته است. برای برآورد پایایی پرسشنامه عملکرد شغلی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که پس از انجام دادن محاسبات ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۹۴۳ . محاسبه شده است، ضریب بدست آمده رضایت بخش بوده و نشان دهنده پایا بودن پرسشنامه می باشد.

### روش تجزیه و تحلیل داده ها

از شاخص های امار توصیفی میانگین و انحراف معیار و از روش های آمار استنباطی، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون مدل مفروض با استفاده از روش تحلیل مسیر با استفاده از روش بارون و کنی استفاده خواهد شد.

### تحلیل داده ها

**فرضیه اول - مسئولیت پذیری کارکنان با حمایت سازمانی آن ها رابطه معنا دار دارند.**

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱ ماتریس همبستگی مسئولیت پذیری و حمایت سازمانی	
حمایت سازمانی	مسئولیت پذیری
**۰/۵۹۶	مسئولیت پذیری

\*: معنی داری در سطح ۰/۰۵  
 \*\*: معنی داری در سطح ۰/۰۱

از خروجی جدول ۱ می توان نتیجه گرفت که مسئولیت پذیری ( $r=0/596, p<0/01$ ) با حمایت سازمانی رابطه مستقیم معنا دار دارد. با افزایش مسئولیت پذیری کارکنان، حمایت سازمانی آنها نیز افزایش می یابد.

### فرضیه دو - مسئولیت پذیری کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارد.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲ ماتریس همبستگی مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی	
عملکرد شغلی	مسئولیت پذیری
**۰/۵۳۹	
*: معنی داری در سطح ۰/۰۵ **: معنی داری در سطح ۰/۰۱	

از خروجی جدول ۲ می توان نتیجه گرفت که مسئولیت پذیری ( $r=0/539, p<0/01$ ) با عملکرد شغلی رابطه مستقیم معنا دار دارد. با افزایش مسئولیت پذیری کارکنان، عملکرد شغلی آنها نیز افزایش می یابد.

### فرضیه سه - حمایت سازمانی کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارند.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد و نتایج در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳ ماتریس همبستگی حمایت سازمانی و عملکرد شغلی	
عملکرد شغلی	
حمایت سازمانی	**۰/۵۱۶
*معنی داری در سطح ۰/۰۵ **معنی داری در سطح ۰/۰۱	

از خروجی جدول ۳ می‌توان نتیجه گرفت که حمایت سازمانی ( $r=0/516, p<0/01$ ) با عملکرد شغلی رابطه مستقیم معنا دار دارد. با افزایش حمایت سازمانی کارکنان، عملکرد شغلی آنها نیز افزایش می‌یابد.

### فرضیه چهار- مسئولیت پذیری کارکنان به طور معناداری قادر به پیش بینی حمایت سازمانی آنها می‌باشد.

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد و نتایج در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴- نتایج تحلیل رگرسیون حمایت سازمانی بر حسب مسئولیت پذیری									
متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین	بتا	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	df	p
حمایت سازمانی	مسئولیت پذیری	۰/۵۹۶	۹/۰۳	۰/۰۰۰۱	۰/۵۹۶	۰/۳۵	۸۱/۶	۱ و ۱۴۸	۰/۰۰۰۱

از نتایج آزمون تحلیل واریانس جدول ۴ [ $F(1,148)=81/6, p<0/01$ ] می‌توان استنباط کرد که بین متغیر پیش‌بین (مسئولیت پذیری) و متغیر ملاک (حمایت سازمانی) رابطه خطی معنی‌دار وجود دارد و مسئولیت پذیری کارکنان قادر به پیش‌بینی حمایت سازمانی آنها می‌باشد. مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۳۵ است، این بدان معنی است که حدود سی و پنج درصد واریانس حمایت سازمانی کارکنان توسط مسئولیت پذیری آنها قابل پیش‌بینی است.

فرضیه اصلی - حمایت سازمانی می تواند بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفا کند.

به منظور آزمون نقش واسطه‌گری حمایت سازمانی بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی از روش تحلیل مسیر به شیوه رگرسیون سلسله مراتبی و با استفاده از روش بارون و کنی استفاده شد. جدول ۵ نتایج رگرسیون چندگانه به روش سلسله مراتبی برای آزمون نقش واسطه‌گری حمایت سازمانی در رابطه بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی را نشان می‌دهد. جدول ۵ نتایج رگرسیون چندگانه به روش سلسله مراتبی برای آزمون نقش واسطه‌گری حمایت سازمانی

مرتب	متغیرهای پیش‌بین	بتا	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	df	p
اول	مسئولیت پذیری	۰/۵۳۹	۷/۷	۰/۰۰۰۱	۰/۵۳۹	۰/۲۹	۶۰/۵	۱۴۸ و ۱	۰/۰۰۰۱
دوم	مسئولیت پذیری	۰/۳۵۸	۴/۳	۰/۰۰۰۱	۰/۵۹۱	۰/۳۵	۳۹/۴	۱۴۷ و ۲	۰/۰۰۰۱
	حمایت سازمانی	۰/۳۰۲	۳/۶	۰/۰۰۰۱					

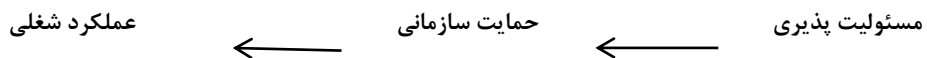
از نتایج آزمون تحلیل واریانس در مرحله اول جدول ۵ [F(1,148)=p<0/01]86/39,۵ می‌توان استنباط کرد که بین متغیر پیش‌بین (مسئولیت پذیری) و متغیر ملاک (عملکرد شغلی) رابطه خطی معنی‌دار وجود دارد و مسئولیت پذیری به صورت مستقیم و به طور معنی‌دار قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی می‌باشند. مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۲۹ است، این بدان معنی است که حدود بیست و نه درصد واریانس عملکرد شغلی توسط مسئولیت پذیری ذکر شده قابل پیش‌بینی است.

از نتایج آزمون تحلیل واریانس در مرحله دوم جدول ۵ [F(2,147)=p<0/01]39/4, ۵ می‌توان استنباط کرد که بین متغیرهای پیش‌بین (مسئولیت پذیری و حمایت سازمانی) و متغیر ملاک (عملکرد شغلی) رابطه خطی معنی‌دار وجود دارد و همچنین مسئولیت پذیری و حمایت سازمانی به صورت مستقیم به طور معنی‌دار قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی می‌باشند. مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۳۵ است، این بدان معنی است که حدود سی و پنج درصد واریانس عملکرد شغلی توسط مسئولیت پذیری ذکر شده و حمایت سازمانی قابل پیش‌بینی

است. در این مرحله مقدار ضریب تعیین از ۲۹ درصد در مرحله اول به ۳۵ درصد در مرتبه دوم می رسد به عبارتی با اضافه شدن متغیر حمایت سازمانی به مسئولیت پذیری به عنوان متغیرهای پیش بین ۶ درصد به قابلیت پیش بینی متغیرهای پیش بین افزوده شده و این نشان دهنده نقش واسطه گری معنی دار حمایت سازمانی در رابطه بین متغیرهای مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی می باشد.

طبق جدول ۴- الی ۵- نمودار مسیر متغیرها به شرح زیر است:

0/302 0/596



شکل ۱- مدل مفروض واسطه گری کلی حمایت سازمانی در رابطه بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی

جدول ۶ میزان تاثیر مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای تحقیق			
میزان تاثیر مستقیم مسئولیت پذیری بر حمایت سازمانی			
اثر استاندارد	خطای معیار	t	p
۰/۵۹۶	۰/۱۱۸	۹/۰۳	۰/۰۰۰
میزان تاثیر مستقیم حمایت سازمانی بر عملکرد شغلی			
اثر استاندارد	خطای معیار	t	p
۰/۳۰۲	۰/۱۵۰	۳/۶۴	۰/۰۰۰
میزان تاثیر غیر مستقیم مسئولیت پذیری بر عملکرد شغلی			
اثر استاندارد	خطای معیار	t	p
۰/۳۵۸	۰/۱۴۱	۴/۳۲	۰/۰۰۰۱

## بحث و نتیجه‌گیری

### فرضیه اول - مسئولیت‌پذیری کارکنان با حمایت سازمانی آنها رابطه معنا دار دارند.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد از خروجی جدول ۱ می‌توان نتیجه گرفت که مسئولیت‌پذیری با حمایت سازمانی رابطه مستقیم معنا دار دارد. این تحقیق با تحقیقات لوپس (۱۹۶۵)، چیانگ (۲۰۱۲)، عسکری (۱۳۹۳)، نصیری (۱۳۹۳) همخوانی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان بیان داشت که تربیت افراد مسئول و متعهد یکی از مهم‌ترین و بنیادی‌ترین هدف هر نظام تربیتی است. زیرا تربیت نیروهای مسئولیت‌پذیر و مقید به ارزش‌های درونی شده و با وجدان یکی از عوامل مهم توسعه و پیشرفت هر کشور است و تربیت شخصیت‌ها با ثباتی که کمتر تحت تأثیر موقعیت‌ها و شرایط قرار می‌گیرند و با توجه به ارزش‌ها و معیارهای خود عمل کنند از اولویت‌های هر نظام آموزشی است. با پذیرش مسئولیت و مبارزه با مشکلات و درگیر شدن با مسائل است که انسان رشد می‌کند و استعداد‌های نهفته‌اش شکوفا می‌شود و از این طریق است که احساس اعتماد به نفس در انسان متجلی می‌شود نه با کناره‌گیری و فرار از انسان موجودی است آزاد و در جهت انتخاب نحوه‌ی زندگی قادر به تصمیم‌گرفتن می‌باشد. بشر قادر است از طریق مسئولیت‌پذیری از حصار موفقیت‌های گذشته و حال پا فراتر نهد و به خود شکوفایی و تحقق استعداد‌های درونی خویش بپردازد در این تحقیق بین مسئولیت‌پذیری و حمایت سازمانی ارتباط وجود دارد؛ هرچه کارکنان ادراک حمایت سازمانی بیشتر داشته باشند بر عملکردشان تأثیر می‌گذارد و موجب افزایش کارایی آنها می‌شود؛ علاوه بر آن تمایل به ماندن آنها افزوده می‌شود. احساس حمایت سازمانی موجب کاهش فشارهای شغلی شده و تمایل به ترک خدمت کاسته می‌گردد و وقتی کارکنان احساس کنند که بر شرایط کار و شغل خود کنترل لازم و کافی را دارند یعنی وقتی کارکنان اختیار و آزادی این امر را دارند که برای کارها و امور شغلی خود برنامه‌ریزی کنند، رویه‌های انجام کارها و امور شغلی‌شان را خودشان انتخاب کنند و در صورت لزوم تنوع در امور و کارها را به وجود آورند سطح اعتماد سازمان به کارکنان در آنها بالاتر می‌رود. این اعتماد فزاینده سازمان به کارکنان در یک فرایند زنجیره‌ای روبه‌جلو باعث تقویت حمایت سازمانی نزد کارکنان می‌شود. پژوهش‌های زیادی نشان داده است کارکنانی که بر این باورند که سازمان به آنها ارج می‌نهد و به سلامتی و بهزیستی روانی آنها توجه دارد سطح عملکرد مطلوب‌تر و انضباط بیشتری در کارها دارند. این کارکنان به نوبه خود در نیل به اهداف سازمان کوشا بوده و تلاش بیشتری انجام می‌دهند.

## فرضیه دو - مسئولیت پذیری کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارد.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد از خروجی جدول ۲ می توان نتیجه گرفت که مسئولیت پذیری با عملکرد شغلی رابطه مستقیم معنا دار دارد. این تحقیق با تحقیقات لوپس (۱۹۶۵)، چیانگ (۲۰۱۲)، عسکری (۱۳۹۳)، نصیری (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

افراد مسئولیت پذیر افرادی با وجدان اخلاقی می باشند که به طور خود جوش خود انگیزه و خود کنترل تمام تلاش خود را به عمل می آورند تا از حداکثر توانایی خود برای انجام مطلوب کارها و وظایف محوله استفاده نمایند. در فرهنگ جامعه ی ما به مسئولیت و پذیرش آن در سرنوشت خود و دیگران بسیار تأکید شده است و در مقابل گریز از ایفای مسئولیت و در خود فرو رفتن و تنهایی و تنفر و فرار از اجتماع منع شده است

فردی که از احساس مسئولیت پذیری برخوردار است به موفقیت های روز افزون و پاداش های ناشی از آن دست خواهد یافت. در عوض فردی که غیر مسئولانه عمل می کند با تنبیه و انتقاد مواجه می شود و در نتیجه عزت نفس او کاهش می یابد. چنین فردی نه تنها نسبت به واکنش خویش و نحوه واکنش دیگران نامطمئن می شود بلکه نسبت به زندگی نیز نگرش منفی پیدا می کند مسئولیت پذیری در افراد موجب شناخت فرد از توانمندی های خود، حیطه وظایف مربوطه می شود. افراد مسئول در کارهای خویش دچار سر درگمی نمی شود و به راحتی میتواند مشکلات خود را حل کند و برای پیشرفت و کسب موفقیت تلاش کند، جامعه نیازمند انسان های مسئول و وظیفه شناس است پیامدهای رفتار غیر مسئولانه هم متوجه فرد و هم متوجه جامعه است. رشد و تقویت حس مسئولیت پذیری به عنوان یکی از اهداف تعلیم و تربیت از دیرباز مورد توجه برنامه ریزان، معلمان، مربیان، والدین بوده است. برخوردار از حس مسئولیت پذیری به مثابه یک سرمایه ارزشمند حیاتی، در همدلی انسان ها به ویژه افرادی که از مهارت های اجتماعی کمتری برخوردارند و از مهمترین عوامل پیشرفت و شکوفایی استعدادها، توانایی ها و خلاقیت ها به شمار می آید و عاملی مهم در پیشرفت تحصیلی، جامعه پذیری، سازگاری اجتماعی با گروه همسالان و ... محسوب می گردد. عکس این قضیه نیز صادق است یعنی رفتار غیر مسئولانه، خودسرانه و عدم شناخت واقعی فرد از خود و عدم اعتماد به نفس در افراد، باعث شکست، ایجاد عقده حقارت، خود کم بینی، بحران هویت و عدم احساس مسئولیت در انجام کارها و ایجاد افکار و توقعات منفی و ... می گردد و عاملی موثر در گسترش مفاسد اجتماعی محسوب میشود اهمیت مسئولیت پذیری نیز کاملاً روشن است زیرا مسئولیت پذیری از مهمترین



جنبه‌های رشد افراد است و آنها در سایه پذیرش مسئولیت‌پذیری و سایر مهارت‌های اجتماعی قادر به ارتباط با دیگران و سازگاری با اطرافیان و اجتماع خود می‌شوند

### فرضیه سه - حمایت سازمانی کارکنان با عملکرد شغلی آنها رابطه معنا دار دارند.

برای آزمون این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد از خروجی جدول ۳ می‌توان نتیجه گرفت که حمایت سازمانی با عملکرد شغلی رابطه مستقیم معنا دار دارد. این تحقیق با تحقیقات لويس (۱۹۶۵)، چيانگ (۲۰۱۲)، عسکری (۱۳۹۳)، نصیری (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

در تبیین این نتیجه باید گفت که منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم یافته افراد در این راستا است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش، ارزش قایل می‌شود و نگران و دلواپس خوشبختی و آینده آنها می‌باشد؛ متکی بر این احساس، افراد در سازمان‌ها به عنوان عضو فعال سازمان، به ایفای نقش می‌پردازند و احساس خشنودی و رضایت مندی خواهند کرد و موجبات افزایش بهره‌وری، عملکرد، کمک به همکاران، پیشرفت سازمان، تعهد سازمانی، کارایی و اثربخشی را فراهم می‌کنند

در عصری که سازمانها و محیطهای کاری هر روز با چالشها و فشارهای زیادی روبرو هستند و کارکنان این سازمانها بارکاری فراوانی را تحمل و با مشکلات، دست و پنجه نرم می‌کنند، حمایت سازمانی شاید مرهم مناسبی برای این چالشها و فشارها باشد. مبانی نظری حمایت سازمانی، نظریه تبادل اجتماعی است. طبق این نظریه، در روابط اجتماعی وقتی کسی در حق دیگری لطفی می‌کند او خود را موظف احساس می‌کند که لطف او را جبران کند. هر چه این لطف و کمک بزرگتر باشد، فرد بیشتر تمایل دارد آن را جبران کند. محققان معتقدند بین کارکنان و کارفرمایان نیز چنین تبادل اجتماعی‌ای در جریان است زیرا سازمان منبعی است که نیازهای کارکنان را برآورده می‌کند. و بنابراین رابطه بده بستان در مورد روابط بین کارکنان و کارفرما صادق است. نظریه حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازای این حمایت به اهداف سازمان و تحقق آن‌ها توجه می‌کنند. به عبارت دیگر وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می‌کنند.

## فرضیه چهار- مسئولیت پذیری کارکنان به طور معناداری قادر به پیش بینی حمایت سازمانی آنها می باشد.

برای آزمون این فرضیه از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد است. از نتایج آزمون تحلیل واریانس جدول ۴ می توان استنباط کرد که بین متغیر پیش بین (مسئولیت پذیری) و متغیر ملاک (حمایت سازمانی) رابطه خطی معنی دار وجود دارد و مسئولیت پذیری کارکنان قادر به پیش بینی حمایت سازمانی آنها می باشد.

## این تحقیق با تحقیقات لويس (۱۹۶۵)، چيانگ (۲۰۱۲)، عسکری (۱۳۹۳)، نصیری (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

با پذیرش مسئولیت و مبارزه با مشکلات و درگیر شدن با مسائل است که انسان رشد می کند و استعداد های نهفته اش شکوفا می شود و از این طریق است که احساس اعتماد به نفس در انسان متجلی می شود نه با کناره گیری و فرار از مسئولیت. مسئولیت پذیری به عنوان امری اکتسابی جزء جدایی ناپذیر جامعه مدنی است. فردی که از احساس مسئولیت پذیری برخوردار است به موفقیت های روز افزون و پاداش های ناشی از آن دست خواهد یافت. در عوض فردی که غیر مسئولانه عمل می کند با تنبیه و انتقاد مواجه می شود و در نتیجه عزت نفس او کاهش می یابد. چنین فردی نه تنها نسبت به واکنش خویش و نحوه واکنش دیگران نامطمئن می شود بلکه نسبت به زندگی نیز نگرش منفی پیدا می کند افراد مسئولیت پذیر افرادی با وجدان اخلاقی می باشند که به طور خود جوش خود انگیزه و خود کنترل تمام تلاش خود را به عمل می آورند تا از حداکثر توانایی خود برای انجام مطلوب کارها و وظایف محوله استفاده نمایند. در فرهنگ جامعه ی ما به مسئولیت و پذیرش آن در سرنوشت خود و دیگران بسیار تأکید شده است و در مقابل گریز از ایفای مسئولیت و در خود فرو رفتن و تنهایی و تنفر و فرار از اجتماع منع شده است

## فرضیه اصلی- حمایت سازمانی می تواند بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی نقش میانجی را ایفا کند.

به منظور آزمون نقش واسطه گری حمایت سازمانی بین مسئولیت پذیری و عملکرد شغلی از روش تحلیل مسیر به شیوه رگرسیون سلسله مراتبی و با استفاده از روش بارون و کنی استفاده شد. از نتایج آزمون تحلیل واریانس در مرحله اول جدول ۵ می توان استنباط کرد که بین متغیر پیش بین (مسئولیت پذیری) و متغیر ملاک (عملکرد شغلی) رابطه خطی معنی دار وجود دارد و مسئولیت پذیری به صورت مستقیم و به طور معنی دار قادر به پیش بینی عملکرد شغلی

می‌باشند. از نتایج آزمون تحلیل واریانس در مرحله دوم جدول ۵ می‌توان استنباط کرد که بین متغیرهای پیش‌بین (مسئولیت‌پذیری و حمایت سازمانی) و متغیر ملاک (عملکرد شغلی) رابطه خطی معنی‌دار وجود دارد و همچنین مسئولیت‌پذیری و حمایت سازمانی به صورت مستقیم به طور معنی‌دار قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی می‌باشند. مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۳۵ است، این بدان معنی است که حدود سی و پنج درصد واریانس عملکرد شغلی توسط مسئولیت‌پذیری ذکر شده و حمایت سازمانی قابل پیش‌بینی است. در این مرحله مقدار ضریب تعیین از ۲۹ درصد در مرحله اول به ۳۵ درصد در مرتبه دوم می‌رسد به عبارتی با اضافه شدن متغیر حمایت سازمانی به مسئولیت‌پذیری به عنوان متغیرهای پیش‌بین ۶ درصد به قابلیت پیش‌بینی متغیرهای پیش‌بین افزوده شده و این نشان دهنده نقش واسطه‌گری معنی‌دار حمایت سازمانی در رابطه بین متغیرهای مسئولیت‌پذیری و عملکرد شغلی می‌باشد.

این تحقیق با تحقیقات لويس (۱۹۶۵)، چيانگ (۲۰۱۲)، عسکری (۱۳۹۳)، نصیری (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

این یافته نشان می‌دهد که توجه به حمایت سازمانی توسط سازمان برای افزایش عملکرد شغلی دبیران، ضروری است. رابطه حمایت سازمانی با عملکرد شغلی بر اساس نظریه تبادل اجتماعی توجیه می‌شود. بدین ترتیب برداشت کارکنان از برخی فعالیت‌های سازمان مانند افزایش حقوق و دستمزد، ارتقاء، آموزش و غیره این است که سازمان به آنها و رفاهشان توجه و از آنها حمایت میکند. در پاسخ به این احساس ادراک شده، اعتماد کارکنان و کیفیت رابطه آنها با سازمان بهبود می‌یابد؛ به عبارت دیگر کارکنان برای آنکه از سازمان قدرانی کنند نگرشی مثبت به سازمان شکل می‌دهند و تعهد سازمانی خود را نسبت به سازمان افزایش می‌دهند که در نتیجه عملکرد شغلی کارکنان در سازمان بالا می‌رود. رضایت شغلی بالا باعث می‌شود کارکنان تمایل داشته باشند در سازمان بمانند زیرا به سازمان تعلق خاطر دارند و با آن احراز هویت می‌کنند. این یافته تأییدی است بر یافته‌های سایر پژوهشگران که معتقدند سازمان‌هایی که در پی بهبود و تقویت پیوند بین کارکنان و سازمان هستند باید بر راهکارهایی برای افزایش حمایت از آنها تمرکز کنند. پژوهشگران معتقدند سازمان‌هایی که می‌خواهند کارکنانشان از نظر عاطفی و ذهنی به آنها متعهد باشند، باید حمایت سازمانی و تعهد خود را به آنها از طریق فراهم آوردن محیطی حمایت‌کننده اثبات کنند. سازمان برای نشان دادن حمایت خود به کارکنان می‌تواند شرایط شغلی مناسبی برای آنها فراهم کند با آنها رفتاری عادلانه داشته باشند، پادشهای سازمانی را عادلانه توزیع کند، فرصت پیشرفت شغلی و ارتقاء را برای کارکنان فراهم کند، به آنها اختیار کاری بدهد و رضایت شغلیشان را تضمین کند. حمایت سازمانی بیان می‌کند که کارکنان، دیدگاهی کلی از میزان حمایت سازمان نسبت به خود شکل می‌دهند و در ازای این حمایت، به اهداف سازمان و تحقق

آنها توجه می کنند. به عبارت دیگر، وقتی سازمان به رفاه کارکنان توجه کند، کارکنان این توجه را با تعهد بیشتر و عملکرد بهتر جبران می کنند

### پیشنهاد‌های کاربردی:

✓ پیشنهاد می شود تا مدیران برای افزایش میزان حمایت سازمانی و جلب رضایت کارکنان به محیط کار و شغل، شفافیت بیشتری در امور کارکنان داشته باشند و ادراکات کارکنان در مورد صداقت، قابل اعتماد بودن، یکپارچگی رفتاری؛ به عبارت دیگر، همسانی رفتار و گفتار مدیران و نشان دادن دغدغه های خاطر نسبت به کارکنان را تعدیل نمایند تا تمایل به ماندن در سازمان، افزایش و تمایل به ترک سازمان و یافتن جایگزین شغلی، کاهش یابد و موجب اثربخشی بیشتر شود

✓ آموزش کارکنان برای حس مسئولیت پذیری، به منظور افزایش عملکرد شغلی  
 ✓ پیشنهاد می شود واحدهای مربوطه و مدیران نسبت به شناخت مسائل و مشکلات نیروی انسانی خود توجه لازم را داشته باشند تا به واسطه ای کار، بتوانند احساس تعلق کارکنان را به سازمان بیشتر برانگیزانند. کارکنانی که احساس میکنند بطور وسیعی از طرف سازمان مورد حمایت قرار میگیرند، برای پاسخ دادن به این حمایت سازمانی، در خود احساس تکلیف خواهند کرد.

✓ پیشنهاد می شود که مدیران سازمان، اقداماتی را برای حمایت از کارکنان خود انجام دهند تا از این طریق، احساس وظیفه و تعلق بیشتری را در میان کارکنان برانگیزند.

### منابع:

- اتکینسون، ریتا. ل، اتکینسون، ریچارد. س؛ هیلگارد. ارنست. ر. (۱۳۶۶). زمینه روانشناسی؛ ترجمه: براهنی، محمدنقی و همکاران، انتشارات رشد.

- اتکینسون، ریتال و دیگران. (۱۳۷۱). زمینه روان شناسی، ترجمه جمعی از مترجمان، تهران، رشد، چ ششم

- احمدی، سیداحمد، رضانی، علی. (۱۳۸۶). تاثیر آموزش مسئولیت پذیری به شیوه گلاسر بر کاهش بحران هویت دانش آموزان متوسطه اصفهان، پژوهشهای تربیتی و روان شناختی دانشگاه اصفهان، سال سوم، شماره دوم، شماره پیاپی ۸، ۳۲-۲۳

- اخلاقی بناری، م، پاک سرشت، م، صفایی مقدم، م. (۱۳۷۸). بررسی تطبیقی مسئولیت و دلالت‌های تربیتی آن در مکاتب اگزیسانسیالیسم و روانشناسی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- اسپکتور، پل. (۱۳۸۷). روانشناسی صنعتی و سازمانی. ترجمه: شهناز محمدی. تهران: نشر ارسباران، چاپ سوم.
- اکبری، مینا (۱۳۹۲). چارچوب مفهومی تاثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی. کنفرانس بین المللی مدیریت، چالشها و راهکارها.
- اکبری، م. (۱۳۸۹). بررسی رابطه سبک رهبری تحول آفرین مدیران با رفتار شهروندی سازمان معلمان مدارس مقطع متوسطه شهرستان شهریار در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸ پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، مدیریت آموزشی.
- امین شایان جهرمی، شاپور. (۱۳۸۲). تئوری های سازمان و مدیریت. انتشارات کوشامهر. چاپ اول، شیراز.
- اورعی یزادنی، حمید. (۱۳۸۱). نگرش بر توانمندسازی، چاپ اول، مطالعات بازرگانی، تهران.
- اورعی یزادنی، بدرالدین. (۱۳۷۹). تواناسازی، جابجایی پایگاه های قدرت در سازمان های امروزی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۶ و ۲۵.
- ایلینگورث، رونالد.س (۱۹۷۳)، کودک و مدرسه، ترجمه: نوایی نژاد، شکوه، انتشارات رشد.
- آذربون، ان ریچارد، شومورهن، جان آر وهانت، جیمز جی. (۱۹۹۶). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه: مهدی ایران نژاد
- آقایار، سیروس- توانمند سازی روش نوینی در محیط رقابتی - تدبیر ۱۳۵ مرداد ۸۲
- بحرکانی، حسین. (۱۳۸۹). بررسی رابطه رفتارهای حمایتی و غیرحمایتی مدیروخشنودی شغلی با هویت سازمانی کارکنان سازمانهای دولتی هندیجان. پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه آزاد مرودشت.
- بخشی. (۱۳۸۸). بررسی میزان اثر بخشی مسئولیت‌پذیری به شیوه واقعیت درمانی، بحران هویت دانش‌آموزان دختر متوسطه شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- بخشی، کبری. (۱۳۸۸). بررسی اثربخشی آموزش مسئولیت پذیری به شیوه واقعیت درمانی بر بحران هویت دانش آموزان دختر متوسطه شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد مرودشت.
- براتی، هاجر، عریضی، حمیدرضا و صادقیان، علیرضا. (۱۳۹۰). رابطه حمایت سازمانی ادراک شده و حمایت سرپرستی ادراک شده در بین کارکنان شرکت پالایش و پخش ایران. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. دوره سوم، شماره ۶، ص ۲۵-۴۱.
- پنجامین، بلوم. (۱۹۸۲). ویژگی های آدمی و یادگیری آموزشی؛ ترجمه: سیف، علی اکبر، تهران. انتشارات مرکز نشر دانشگاهی.

- بهرامی، فاطمه؛ ملکیان، حسین؛ و عابدی، محمدرضا. (۱۳۸۳). بررسی و مقایسه راهکارهای افزایش مسئولیت‌پذیری در بین دانش‌آموزان دوره راهنمایی شهر اصفهان. مجله آموزه. ۲ (۱۷)، ۶۴-۷۲.
- بهرامی، م. (۱۳۹۱). تبیین و مقایسه هوش اخلاقی و مسئولیت‌پذیری و درستکاری بخشش در بین اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه صدوقی یزد.
- بیلر، رابرت. (۱۹۷۴). کاربرد روانشناسی در آموزش؛ ترجمه: کدیور، پروین؛ مرکز نشر دانشگاهی، جلد دوم ص ۷۲۴-۷۶۰.
- حبیب اله، دعایی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت
- حجاری، یوسف (۱۳۸۱). نقش ویژگی‌های شخصیتی، تبار اجتماعی و ضوابط‌گزینش در موفقیت تحصیلی و عملکرد شغلی دانشجویان دانشکده کشاورزی دانشگاه تهران. رساله دکتری دانشگاه تهران.:: دانشکده کشاورزی کرج، گروه ترویج و آموزش کشاورزی
- حسینیان، شهاخت؛ مجیدی، عبدالله؛ مختاررضایی، رجبعلی. (۱۳۸۸). عوامل سازمانی مؤثر بر عملکرد کارکنان مبارزه با قاچاق کالای فرماندهی انتظامی استان هرمزگان، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، دوره ۴، (۱)، صفحه ۵۲-۷۲
- حمیدیان پور، فخریه؛ محبوبی، سهیلا. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر عملکرد شغلی کارکنان: با در نظر گرفته تأثیر رفتار شهروندی سازمانی ی یادگیری سازمانی. کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت
- حواله کیاس، (۱۳۸۴). افزایش حس مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس در نوجوانان. فرهنگ همدان. شماره ۳۶ و ۳۷.
- خاکپور، عباس (1383). بررسی ویژگی‌های شخصیتی و عملکرد شغلی (وظیفه ای و زمینه ای) مدیران مدارس شهر همدان در سال تحصیلی ۸۳-۸۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی.
- خدابخشی، مهدی؛ و عابدی، محمدرضا. (۱۳۸۸). بررسی راه‌های افزایش مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی شهرضا، مطالعات روانشناختی، ۵(۱)، ۱۱۴-۱۳۹.
- خدابخشی، مهدی، عابدی، محمدرضا. (۱۳۸۸). بررسی روش‌های افزایش مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان دوره راهنمایی شهر شهرضا در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴، مطالعات روان‌شناختی دانشگاه الزهراء، دوره ۵، شماره ۱
- دعایی، حبیب اله، مرتضوی، سعید و نوری، علی. (۱۳۸۹). مدل یابی تاثیر درک حمایت سازمانی بر رفتار شهروندی، مورد مطالعه هتل پنج ستاره ی پارس. پژوهش نامه مدیریت اجرایی علمی. پژوهشی. سال دهم، شماره ی ۱ (پیاپی ۳۵).

- رابینز، استیفن، پی. (۱۳۸۱). مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه ها و کاربرها، ترجمه اعرابی و پارساییان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، تهران.
- رابینز، ا. (۱۳۸۶). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. جلد دوم؛ چاپ یازدهم. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضایی، پروین (۱۳۷۸). رابطه خشنودی و انگیزش پیشرفت با سلامت روانی و مسئولیت پذیری مربیان تربیتی زن آموزشگاه های اهواز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز
- رضائیان، علی. (1385). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ چهارم انتشارات سمت - تهران
- رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت.
- زنگولی، اسداله (۱۳۸۳). بررسی روش های پرورش حس مسئولیت پذیری در نوجوانان. مجله پیوند، شماره ۱۲۲.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۶). روانشناسی بهره وری (ابعاد کاربردی روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی - سازمانی)، مؤسسه نشر ویرایش.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۶). روانشناسی بهره وری. چاپ دوم. تهران: انتشارات ترمه.
- سیف، علی اکبر. (۱۳۷۰). روانشناسی پرورشی، انتشارات آگاه، چاپ پنجم.
- شاکری نیا، ایرج؛ نبوی، سیدصادق. (1389) رابطه رضایت شغلی و حمایت سازمانی ادراک شده با □
- شمشیری نیات. (۱۳۸۸). مقایسه سلامت روان، عزت نفس و مسئولیت پذیری دانش آموزان دختر مقطع راهنمایی خانواده های طلاق و عادی شهرستان فیروزآباد. پایان نامه کارشناسی ارشد مشاوه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.
- شمشیری، ترلان. (۱۳۸۸). مقایسه عزت نفس و مسئولیت پذیری دانش آموزان دختر مقطع راهنمایی خانواده های طلاق و عادی شهرستان فیروز آباد. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد مرودشت.
- عسگری، بهمن؛ سلطانی زرنندی، حسین پور؛ آقایی، نجف؛ فتاحی، جمال. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط حمایت سازمانی ادراک شده با عملکرد شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان استان های غربی ایران. نشریه مدیریت و فیزیولوژی ورزشی. دوره ۱، شماره ۲
- فرنچ، و. وبل، س. (۱۳۸۵). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات صفار. (سال انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۸).
- قرائتی پور، رضا (۱۳۸۲)، ارزیابی شایستگی های مدیران شرکت ساپکو به روش بازخورد ۳۶۰ درجه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران
- اللهیاری، محبوبه. (۱۳۸۸). رابطه حمایت های سازمانی ادراک شده با رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک. پایان نامه کارشناسی ارشد روان شناسی عمومی، دانشگاه شمال.
- محمدزاده، ع. مهر وژان آ. (1375). رفتار سازمانی، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول

- مشبکی، اصغر؛ خلیلی شجاعی، وهاب. (۱۳۸۹). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان ها، جامعه شناسی کاربردی، سال بیست و یکم، شماره پیاپی (۴)، شماره چهارم، ص ۵۶-۳۷. مورهد / گریفین ( 1374 ) ، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: چاپ صهبا، چاپ اول
- مینا، اکبری؛ کارنما، اسدالله؛ ملاحسینی، علی. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری تحول آفرین و عملکرد سازمانی سازمان های دولتی استان کرمان. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، سال دهم، شماره ۲
- نشریه چشم انداز مدیریت دولتی: پاییز ۱۳۸۹، دوره ۱، شماره ۳؛ از صفحه ۶۳ تا صفحه ۷۷.
- نصیری، فخرالسادات. (۱۳۹۳). رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده مدیریت شهری با مسوولیت پذیری اجتماعی و عملکرد شغلی کارکنان شهرداری. مجله اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۲، شماره ۸، از صفحه ۹۷ تا صفحه ۱۰۸
- نوروزی سیدحسینی، رسول ( ۱۳۹۱ ). اثر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان ادارات تربیت بدنی. فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۱۵، صص ۱۰۳
- همتی نژاد طولی، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ اللهیاری، محبوبه ( ۱۳۹۱ ). رابطه حمایت سازمانی ادراک شده با رفتار شهروندی سازمانی در کارشناسان آکادمی ملی المپیک و پارالمپیک ایران. فصلنامه مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۴۳
- یاری، حمیدرضا. (۱۳۸۵). مطالعه ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در استانداری همدان، پایان نامه، دانشگاه آزاد واحد بروجرد.

## References

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Armeli, S. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.



- Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of determinants of job turnover. **Journal of Applied Psychology**, 67, 350-360.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*: Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrett, R. P. (2001). Chores help teach social, personal responsibility. **The brown university child and Adolescen**.
- Baruch Yehuda, (1998). Applying Empowerment: Organizational Model, **International Journal Of Career Development, Vol. 3. No.2.Pp.82-87.**
- Bester Field, Dale H., (1999). **Total Quality Management; 2ED, Prentice Hall**. Inc.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000), "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment", **Journal of Management, 26(6),1113-1132**
- Blau, P. (1964). **Exchange and power in social life**. New York: Wiley.
- Block, P (1998). **The Empowered Manager: Positive Political Skills At Work**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.J. (1993) "**Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**", In N. Schmitt, W.C.Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*, pp.71
- Cacioppe Ron, (1999). **Using Team-Individual Reward & Reorganization Strategies To Drive Organizational Success, Leadership & Organization Development Journal**.
- Caudron, S. (1995). **Create An Empowering Environment**. *The Personnel Journal*. Pp. 74-9.
- Chamnberlin, J., (1997). Aworking Definition Of Empowerment, **Psychiatric Rehabilitation Journal**, Vol. 79. No.4. Pp. 43-46.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. **International Journal of Hospitality Management, 31(1), 180-190.**
- Chiang, Chun-Fang, Tsung-Sheng, Hsieh. (2011). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: **The mediating effects of organizational**
- Chrash, V.C., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis; *Organizational behavior and human decision process*, 86(2), 278-321.
- citizenship behavior, **International Journal of Hospitality Management**.
- Coffy, Robert E. Curitise W. Cook & Philip L. Hunsaker, (1994). **Management & Organizational Behavior**, Burr Ridge, Irwin: Inc.

- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, 86, 425-445.
- Conger, Jay. A & Kanungo, Rabindra. N, (1988). **The Empowerment Process: Integrating Theory & Practice**, Academy Of Management Review, Vol.13. No.3. Pp.471-482.
- Cook, Sarah (1994). The Cultural Implications Of Empowerment, **Empowerment In Organizations**, Vol.2. Issue. 1.
- Coolins, David "A". (1996). Control & Isolation In The Management Of Empowerment, **Empowerment In Organizations**, Vol. 4. No.2. Pp. 29-39.
- Decharms, R., (1979). **Personal Causation & Perceived Control**, Edited By L.C. Perlmutter 7 R.A. Monthly. Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Deci, E.L & Ryan R.N (1989). The & Why Of Goal Pursuits: Human Need 7 The Self Determination Of Behavior. **Psychological Inquiry**, Vol.11, And No.4.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & LaMastro, V.D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75(1): 51-59.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". **Journal of Applied Psychology**, 7(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support". **Journal of Applied Psychology**, 7(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500-507
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. **Journal of Applied Psychology**, 87, 565-573.
- Ettorre, B. (1997). **The Empowerment Gap: Hype Vs. Reality**. Oxford University Press.
- Folger, R., "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of Voice and Improvement on Experienced Inequity", **Journal of Personality and Social Psychology**, 35, 1977, pp. 108-119.
- Forrester, Russ (2000). **Empowerment: Rejuvenating A Potent Idea**, Academy Of Management Executives, Vol., 14, No. 3.
- Fox, John, (1994). **Empowering People At Work, Gower Alders Model**, University Of Hartford.
- Fu, F. Q., Bolander, W. & Jones, E. (2009), "Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's threecomponent model", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 17, No. 4, Pp. 335-350
- Fu, F. Q., Bolander, W. & Jones, E. (2009), "Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's threecomponent model", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 17, No. 4, Pp. 335-350
- Geisler, David., (2005). The Next Level In Employee Empowerment Quality Progress, Research Library Core. **Vol. 38. No. 6. Pp. 48-52.**
- Gelbard, R., & Carmeli, A. (2009). The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success, **International Journal of Project Management**, 27: 464-470.

- Glew, D.J., O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W., & Van Fleet, D.D. (1995). Participation in organization: A review of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21, 395-421.
- Gordon, R. Judith, (1993). **Organizational Behavior**, Ally & Bacon, 4<sup>th</sup> Edition.
- Gouldner, A. W. (1960) The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Greenberg, D. B. Stasser, S. Cummings, L.L., & Dunham, R.B. (1989). **The Impact Of Personal Control On Performance & Satisfaction**. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* 43.
- Greenberg, B. (1997). **Behaviors In Organizations: International Edition**. (Sixth Edition). USA: Prentice Hall.
- Gutierrez, L.M., (1995). Understanding The Empowerment Process: Does Consciousness Make A Difference? **Social Work Research, Vol.19. No.4**.
- Hammer, M., & Champy. J. May (1993). **The Promise Of Reengineering Fortune**. *Management*, 12.
- Hardy Cynthia & Leiba, O, Solivan Sharon, (1998). The Power Behind Empowerment: Implications For Research & Practice, **Human Relations, Vol. 51. No.4**.
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C., Perrew, P.L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. **Journal of Vocational Behavior, 63: 438-456**.
- Hofman, D. A., & Stetzer, A. (1998). "The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implication from negative events". **Academy of Management Journal, 41, 644-657**.
- Hofman, D. A., & Stetzer, A. (1998). "The role of safety climate and communication in accident interpretation: Implication from negative events". **Academy of Management Journal, 41, 644-657**.
- Hollander, Edwin P. Offerman, Lynn R. (1990). **Power & Leadership In Organizations**, American Psychologist February.
- Kaplan, M., Ilhan, I., Ogut, E., & Attar, M. The effect of perceived organizational support on employee's organizational citizenship behavior: A **study of hotel employees in Turkey**.
- Karavardar, G. (2014). Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior, Job Performance and Job Embeddedness: A Research on the Fast Food Industry in Istanbul, Turkey. **International Journal of Business and Management, 9(4), p131**.
- Kinlaw. D. (1995a). **The Practice Of Empowerment: Making The Most Of Human Competence**. Oxford : Oxford University Press.
- Koberg Christine S, Boss R. Wayne, Senjem Jasson C. & Goodman Erich A., Mar (1999). **Antecedents & Out Comes Of Empowerment: Group & Organization Management, Vol.34, Issue.1**.

- Lambert , Eric (2003); "The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff"; **Journal of criminal Justice**; Vol 31 , Issue 2 , pages 155-168.
- Lawler , Edward E. (1994). **Total Quality Management & Employee Involvement**.
- Lee O, Kim Y, Kim OJ. (2012). Relation of perception of responsibility to intrinsic motivation and Physical Activity among Korean middle school students. **Percept mot skills, 115(3): 941-52**
- Locke, E.A., Schweiger, D.M., Latham, G.P. (1986). Participation in decision making: When should it be used? **Organizational Dynamics**, 14,65-79.
- Martinko, M.J. & Gardner W.L. (1982). **Learned Helplessness: An Alternative Explanation For Performance Deficits**, Academy Of Management Review. **Vol. 7. Pp. 207-213.**
- Organ, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**: Lexington, MA: Lexington Books, (1988).
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 74, 157-164.
- Pack, M.A. S.M. (2005). **Antecedents and consequence of perceived organizational support for NCAA athletic administrators**. The Ohio State University. PhD Dissertation.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann C. A., & Birjulin A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 20, 159-174.
- Rhoads, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, 87, 698-814.
- Rhoads, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86, 825-836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A metaanalysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. **Journal of Business Research**, 62(10), 1027-1030
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., Hansen, J.D (2009). Meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes, 20 years of research. **Journal of Business Research**, 62(10), 1027-1030

- Robbins. S.P. (1998). **“Organizational behavior: Concepts, Controversies and applications.”** Seventh Edition prentice Hall International Editions.
- Savery, K. law son, J. Alan Luks. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction & reported stress levels some Australian evidence leadership & organization development **journal MCB university Press.**
- Shanock, S. & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. **Journal of Applied Psychology**, 91, 689-695.
- Sigler, Tracy Honeycutt, pearson Christine M, (2000). Creating an empowering culture & perception of empowerment, **journal of quarterly management.**
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68, 653-663.
- Smith, jane, (2000). **Empowering people, British library**, 2<sup>nd</sup> edition.
- Spertizer, Gretchen M, (1996). Social structure characteristics of psychological empowerment, **academy of management review**, **vol.39. No.2. pp.483-507.**
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family structure, glass ceiling, an traditional explanation for the differential rate of turnover of female an male managers. **Journal of Vocational Behavior**, 49,99-118.
- Thomas, Kenneth, W & velthouse, Betty. A, (1990). **Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation**, **academy of management review**. Vol.15. No.4. pp. **666-681.**
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation.**Academy of management Journal**, **37(4), 765-802.**
- Vroom, V. H., & Jago, A.G. (1988). **The new leadership Managing participation in organization.** **Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.**
- Watt, J.D., & Hargis, M.B. (2010). Boredom Proneness: Its Relationship with Subjective Underemployment, Perceived Organizational Support, and Job Performance. **J Bus Psychology**, **25:163-174.**
- Wayne, S.J., Shore, L. M., & Liden., R. C. (1997). Perceived organizational support and leader- member exchange: **A social exchange perspective of Academy of Management Journal**, 40,82-111.